URIOPSS
Rhône-Alpes
PÔLE DE COOPERATION
RHÔNE-ALPES

LA COOPERATION ENTRE LES ASSOCIATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

L'autodiagnostic stratégique
Mode d'emploi



N°2











LES SITES PILOTES

En 2007/2008

Association Foyer Matter (26)
Association Jean Marie GIRARD (07)
Association Sainte Anne (69)
Association Santé Mentale et Communauté (69)

En 2008/2009

Association d'Aide à domicile du Haut Nyonsais (26)
Association Amicale du Nid du Rhône (69)
Association Les Ateliers du Borne (74)
Association Centre d'action sanitaire et sociale du Haut Nyonsais (26)
Association Centre médical Germaine Revel (69)
Association Nous Aussi (74)
Association du Prado Rhône-Alpes (69)
Association La Relève (38)
Association SOS Maintien à domicile (42)

Ont contribué à ce guide pour l'Uriopss Rhône-Alpes :
Pierre Gaudier, Directeur adjoint
Thierry Vergnaud, Conseiller technique

Le Pôle de coopération en Rhône-Alpes

Les associations du secteur sanitaire et social sont confrontées à des difficultés de tous ordres : remise en cause du modèle associatif, crise du bénévolat, contraintes budgétaires, difficultés de recrutement de personnel qualifié…

Afin de venir en soutien aux associations en difficulté, l'UNIOPSS a créé en 2005, avec différents partenaires financiers (Chorum, Crédit Coopératif, Esfin-Ides), le « Pôle national de coopération en réseau ».

L'URIOPSS Rhône-Alpes est relais, au sein de la région, des actions du pôle national, et développe ses compétences dans l'accompagnement de ses adhérents en matière de coopération, rapprochement et autre fusion.

Par ailleurs, la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) Rhône-Alpes a conclu en 2007 avec le Conseil régional et l'État un contrat dit « contrat sectoriel » pour une durée de trois ans, qui a notamment pour finalité de renforcer la structuration de l'Économie Sociale et Solidaire, de pérenniser et développer l'emploi.

L'URIOPSS Rhône-Alpes s'est inscrite dans le contrat sectoriel afin d'intervenir en soutien aux associations sanitaires et sociales. Une convention a été conclue avec la CRESS Rhône-Alpes, la Région Rhône-Alpes et l'État afin de développer des actions originales sur la période 2007-2010 visant à maintenir et développer l'offre privée non lucrative dans le secteur sanitaire et social et les emplois qui s'y rattachent.

La première année a été consacrée à l'expérimentation du Groupement de Coopération Sociale Médico-sociale (GCSMS)[1] ainsi qu'à un premier travail auprès d'un groupe de quatre associations autour de la réflexion stratégique. Cette première phase, riche d'enseignements, nous a permis de relancer en 2008-2009 une nouvelle expérimentation des outils et de la méthodologie de l'autodiagnostic stratégique auprès de neuf autres associations.

Quel est l'objet du Guide ?

Le Guide propose une méthodologie et des outils d'autodiagnostic permettant de procéder à une première analyse de la situation de l'association et de ses établissements et services au regard du fonctionnement interne et de l'environnement externe. Ce diagnotic constitue la base de la réflexion prospective.

A qui s'adresse le Guide ?

Les dirigeants associatifs bénévoles et professionnels sont les premiers concernés. Avec ce Guide, ils disposent d'un outil simple et pratique d'utilisation.

Quel est le contenu du Guide ?

Le Guide se compose de deux éléments : le présent «mode d'emploi» qui apporte des éclairages sur la notion de diagnostic stratégique, précise la méthodologie à développer et identifie les facteurs de réussite ; une « boite à outils » constituée de deux cadres d'analyse[2]; un consacré à l'association, un autre visant les établissements et services.

1 / Voir le Guide pratique de la Coopération n°1 consacré au GCSMS, disponible sur notre site, fiche 45912
2/ Les grilles sont à télécharger sur notre site : www.uriopss-ra.asso.fr, fiche 516173

Pourquoi engager un travail d'analyse stratégique ?

De l'association « d'action sociale »

Dans la lignée des écrits et de la doctrine développée par l'UNIOPSS[3], nous considèrons que la « bonne » association dite « d'action sociale » est une organisation par essence « politique », au sens de « citoyenne », dotée d'un projet bâti sur quatre valeurs « structurantes » :

- la non-lucrativité et les solidarités,
- le souci de la dynamisation du lien social,
- la primauté de la personne,
- la fonction d'avant-garde : veille et innovation sociales.

Dans cette conception, la gestion par une association d'un établissement ou service, ne saurait être une fin en soi, et n'est qu'un moyen, parmi d'autres, au service d'un projet.

Un environnement en pleine mutation

Ces principes fondamentaux sont aujourd'hui remis en cause par un contexte budgétaire très tendu, un environnement général de plus en plus instable ainsi que, parfois, un « essoufflement » associatif.
Cette nouvelle donne conduit l'ensemble des acteurs à s'interroger sur la structuration et la composition du « paysage » sanitaire et social. Des réponses « toutes faites » sont proposées, voire parfois imposées aux associations sanitaires et sociales : GCSMS, fusion, Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) !

De la nécessité de procéder à une introspection approfondie

Dans cet environnement, il est impératif que les acteurs associatifs ne soient pas dans une position attentiste et reprennent l'initiative notamment vis-à-vis des autorités publiques.

La première étape consiste à prendre une « photographie » de la situation actuelle de l'association, de ses établissements et services.

Ce travail permettra d'avoir une vision claire, partagée de la situation, de réfléchir de manière prospective aux évolutions souhaitables et d'en évaluer la faisabilité.

3/ Cf. « Conduire une association / Visions croisées des spécificités associatives » / Cahiers de l'UNIOPSS n°9, février 1999, 48 p.







Les fondements de l'analyse stratégique

Les bases théoriques

De manière très schématique, le cadre développé ici procède d'une approche de la complexité du système social dont les principaux postulats sont les suivants :

- une organisation est un système composé d'éléments (eux-mêmes organisés en sous-systèmes) en interaction.
- le tout (le système dans son ensemble), représente bien plus que la simple somme des éléments qui le composent.
- un système ne peut s'appréhender qu'en prenant en compte son environnement et les multiples interactions qu'il entretient avec lui.

A cette approche, nous adjoindrons les enseignements de la sociologie des organisations qui stipule qu'un système est la résultante des stratégies mises en œuvre par un certain nombre d'acteurs, individuels ou collectifs, visant à obtenir ce qui est, à leurs yeux, « en jeu ».

La notion de stratégie

Étymologiquement, la stratégie, du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire », désigne « l'art de coordonner l'action pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix ».

De manière plus contemporaine, et appliqué au domaine de la sociologie des organisations, le projet stratégique pourrait se définir comme une politique visant à se positionner de façon durable dans son environnement, avec un niveau de performance jugé acceptable par l'ensemble des parties prenantes.

Autrement dit et de façon plus fondamentale, l'analyse stratégique consiste à s'interroger sur ce que l'on fait, au regard de ses valeurs et de son environnement.

La notion de diagnostic

D'une manière générale, par diagnostic, il faut entendre « la conclusion, généralement prospective, faisant suite à l'examen analytique d'une situation souvent jugée critique ou complexe ».

Dans le domaine des sciences économiques, on parlera couramment d'un « diagnostic d'entreprise » comme d'un « rapport sur les secteurs clés d'une entreprise en appréciant ses points forts et faibles, en évaluant ses perspectives et en développant un plan d'adaptation à moyen et long termes ».

L'approche « systémique »

En matière d'aide à la réflexion stratégique, il existe de nombreux outils. Le choix s'est porté sur un des outils les plus couramment utilisés et connu sous le nom de méthode « SWOT »[4], ici adapté aux organisations à but non lucratif et aux établissements et services qu'elles gèrent.

Dans sa vision d'inspiration systémique, l'approche consiste à observer successivement puis, dans un second temps, de manière globale, dans leurs interactions :

- **l'aspect interne** d'un système, en regardant l'ensemble des éléments en interaction mutuelle pour mettre en évidence son fonctionnement,
- **l'aspect externe** en considérant ses entrées et sorties et les effets de son action sur l'environnement.

Parallèlement, la réflexion est à conduire dans une approche dynamique et une visée prospective en considérant le système actuel et son évolution à moyen terme.

La méthodologie de l'autodiagnostic stratégique

Nous avons adapté la démarche d'analyse stratégique au secteur sanitaire et social en développant une approche opérationnelle, accessible à tous et rapide d'utilisation.

Un outil d'autodiagnostic « court »

De très nombreux outils visent à évaluer la situation d'une entreprise par un jeu de questions fermées ou semi fermées conduisant à une notation « scientifique ». Ces approches sont souvent complexes, lourdes d'utilisation et pas toujours adaptées à la diversité des situations rencontrées dans le secteur sanitaire et social.

Nous avons pris le parti de construire, à partir de l'expérimentation, un outil simple d'utilisation, accessible facilement avec des questions ouvertes appelant à la réflexion.

Il s'agit de procéder à **un diagnostic « court »** (ou « pré-diagnostic »). Comme son nom l'indique, il permet, à partir des données disponibles (ou obtenues moyennant une réflexion ou une recherche rapide), de dresser une première évaluation de la situation de l'organisation, afin d'orienter les dirigeants soit vers des actions simples à mettre en œuvre, soit vers des études plus approfondies.

4/ Pour « Strength/ Weakness / Opportunity / Throat (Force / Faiblesse / Opportunité / Contrainte) ».







Il s'agit ainsi de balayer l'ensemble de la situation afin d'identifier d'éventuelles « zones à risque » quitte, le cas échéant, à approfondir ultérieurement l'analyse.
Un bon exemple nous est fourni par le volet financier du diagnostic : le regard porté est volontairement superficiel mais le sourire du banquier n'en dit-il pas (presque) autant qu'une analyse approfondie sur la situation financière d'une association ?

C'est **un « auto » diagnostic**, c'est-à-dire qu'il est directement conduit par les acteurs associatifs et les professionnels eux-mêmes, sans nécessairement avoir recours à un appui extérieur. Le fait que le diagnostic soit mené en interne permet une meilleure appropriation de la démarche et de ses résultats.

Un « double » diagnostic

L'analyse est à mener, au moins dans un premier temps, de façon indépendante, au niveau de l'association d'une part et au niveau des établissements ou services d'autre part.
Cette double approche permet d'éviter des confusions entre l'association, « mouvement », regroupement de personnes, et les établissements et services, « moyens » d'une politique.
En particulier, au niveau associatif, sera interrogée la capacité à activer la fonction politique (« tribunicienne »), vis-à-vis des pouvoirs publics et plus largement, de la « société civile ».
Il s'agit là d'un des apports essentiels de la phase d'expérimentation avec les sites pilotes.

Les « cadres d'analyse »[5]

Ils se présentent sous la forme d'une succession de questions (non exhaustives) qui balayent les quatre grands domaines d'interrogation de l'analyse stratégique.
A l'issue de chaque étape, les principaux enseignements font l'objet d'une première hiérarchisation.
Une synthèse finale permet de récapituler les principaux éléments repérés dans l'analyse avant leur mise en relation.

5/ A télécharger sur le site www.uriopss-ra.asso.fr, fiche 51617





Les étapes de la démarche

1. Le diagnostic

La démarche consiste à croiser successivement :

1. « ce que l'organisation **veut** faire »
son identité, ses valeurs, son projet (approche interne)

2. « ce que l'organisation **pourrait** faire »
les besoins sociaux et les autres « offreurs », autrement dit le « marché »[6] *sur lequel se positionne l'organisation* (approche externe)

3. « ce que l'organisation est **légitime** ou autorisée à faire »
son environnement politique et institutionnel (approche externe)

4. « ce que l'organisation **sait** faire »
ses compétences, ses ressources, ses moyens (approche interne)

LA « BOUSSOLE STRATÉGIQUE »



IDENTITE
VALEURS
PROJET





BESOINS / OFFRE
« MARCHÉ »

POLITIQUE SANITAIRE ET
SOCIALE
SOCIÉTÉ CIVILE



6/ Au sens générique du terme, lieu de rencontre entre une offre et une demande.

Ces interrogations permettront de dégager et de hiérarchiser les forces et les faiblesses au niveau interne, les opportunités et les contraintes au niveau externe, sachant qu'un même élément peut apparaître simultanément comme force **et** faiblesse, ou bien comme menace **et** opportunité.

Au final, l'analyse s'attachera à repérer :

- les points forts permettant de saisir les opportunités : **les atouts**
- les points faibles qui pénalisent l'organisation pour satisfaire aux exigences : **les handicaps**

L'expérimentation a montré que l'analyse externe constituait tout à la fois l'enjeu majeur du diagnostic et également la réflexion la plus délicate à mener. De fait, en règle générale, il s'avère que les dirigeants connaissent relativement bien leurs forces et faiblesses internes, mais ont une vision plus partielle de leur environnement.

2. La réflexion prospective

De façon générale, les différentes stratégies se déclinent, par ordre d'ambition, en fonction du degré plus ou moins prégnant des contraintes et/ou de l'importance des « handicaps » de l'organisation.

LES QUATRE GRANDS TYPES DE STRATÉGIE

ORGANISATION	CONTRAINTES	OPPORTUNITES
POINTS FORTS	STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION	STRATÉGIE DE CONSOLIDATION
POINTS FAIBLES	STRATÉGIE DE REPLI	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

ENVIRONNEMENT



Face aux contraintes :

- **La stratégie de repli**
  Au regard du poids des contraintes externes, elle consiste à se retirer d'un secteur ou d'une activité. Toutefois, elle n'est pas forcément à considérer comme un échec car elle peut, par exemple, permettre de libérer des ressources pour mieux les investir ailleurs. Une variante de cette stratégie pourra être la dévolution de l'activité à un autre opérateur.

Illustration

Une association gérant un établissement pour personnes âgées confirme que la taille de l'établissement est inférieure au « seuil critique », que son territoire d'intervention est suffisamment « équipé », que l'association est isolée et portée par un noyau trop restreint d'administrateurs. Il est envisagé de rechercher des partenaires afin de rentrer dans un processus de coopération poussée, voire de fusion.

- **La stratégie de spécialisation**
  Elle consiste à se replier sur les activités dans lesquelles son expertise est reconnue en réduisant, si besoin, le champ de ses compétences et/ou en développant une offre plus spécifiquement adaptée à une certaine frange de la population visée.

Illustration

Une association gestionnaire d'un établissement d'éducation spéciale constate tout à la fois l'évolution des jeunes accueillis et des demandes qui lui sont faites, et l'absence de solutions pour une partie d'entre eux. Après discussion du diagnostic avec les salariés et notamment l'équipe médicale, il est envisagé un recentrage des activités sur les cas les plus difficiles en ouvrant une « unité renforcée » parallèlement à une baisse de l'effectif et un renforcement de la collaboration avec le secteur psychiatrique.



Face aux opportunités :

- **La « stratégie de consolidation »**
  On s'appuie sur ses points forts en y consacrant l'ensemble de ses moyens, voire en les augmentant.

Illustration

Une association gère plusieurs établissements et services, situés l'un dans la région parisienne, les autres dans la région Rhône-Alpes. Elle constate que cette disparité géographique interroge tout à la fois, sa capacité à contrôler et soutenir localement ses établissements, sa légitimité vis-à-vis des différents financeurs. Il est donc décidé de revoir la structuration associative en recrutant de nouveaux administrateurs implantés sur les deux territoires, de développer des projets nationaux en recourant au mécénat d'entreprise.

- **La « stratégie de développement »**
  Il s'agit de transformer ses points faibles en points forts ou de s'appuyer sur ses points forts afin d'élargir le champ de ses compétences.

Illustration

Une association d'aide et de soins à domicile aux personnes âgées valide le fait que la légitimité première de son « métier » est sa connaissance approfondie de son territoire d'intervention. Elle opte donc pour un développement de son activité auprès des personnes handicapées à domicile et parallèlement pour la mise en place de nouveaux services destinés à favoriser le maintien à domicile.

La question de la coopération

Quelle que soit la situation de l'association et de ses établissements, il apparaît aujourd'hui impossible de faire l'économie d'une réflexion sur les hypothèses de coopération avec d'autres acteurs (mise en réseau, GCSMS, regroupement,...). Pour autant, rappelons que la coopération ne saurait constituer une obligation de résultat.





Les points clefs de la démarche

UNE VISION PROSPECTIVE

La réflexion sur la stratégie à développer doit prendre en compte la situation interne mais également les évolutions prévisibles de l'environnement. Une connaissance approfondie du secteur et de ses enjeux sera très utile.

Quatre scenarii à explorer

Les quatre stratégies énoncées ci-dessus constituent des « scenarii types ». Dans la pratique, les frontières sont plus floues. Afin de ne s'interdire aucune piste d'action, il sera nécessaire d'explorer chacune des hypothèses. D'autant plus que l'expérience montre que la politique retenue résulte souvent **d'une combinaison de stratégies**. Par exemple, il peut être décidé d'abandonner une activité jugée annexe, ou peu performante et, dans le même temps, de renforcer une autre mission et d'offrir de nouvelles prestations.

Une réflexion autour de trois variables

La réflexion stratégique consiste le plus souvent à envisager un « jeu » avec les trois variables que sont :

- l'objet/le métier,
- le territoire d'action,
- la problématique sociale ou la population visée.

De fait, une des trois variables pourra être considérée comme première et déterminante.

Ainsi, de façon théorique, pour un établissement et dans une stratégie de développement, le choix pourra être par exemple :

- d'investir un nouveau territoire en offrant la même prestation à un même public,
- d'élargir la « palette » de services proposés,
- d'ouvrir son offre à une nouvelle population.

Le plan d'action

Enfin, bien évidemment, le choix stratégique retenu trouvera ensuite son expression dans un plan d'action combinant le cas échéant des actions à termes différents (court/moyen/long) et dans les domaines de la communication, des ressources humaines, du partenariat, des finances, de la qualité, etc.



La conduite et l'animation de la démarche

L'engagement d'une réflexion stratégique sur l'avenir de l'association et de ses établissements et services conduit à respecter certaines règles de « bonne pratique ».

Les acteurs de la réflexion

La démarche nécessite la constitution d'un « groupe projet ».

Au niveau de l'association, *a minima*, le Président et le bureau sont concernés au premier chef. Au niveau des établissements et services, le directeur, garant du projet d'établissement, mobilisera ses cadres et son équipe de direction.

Une démarche participative

Cette démarche est une opportunité pour les différentes parties prenantes d'échanger sur la situation de l'organisation. Ainsi, selon le thème abordé et la situation, il pourra s'avérer utile de recueillir les avis, points de vue, attentes des administrateurs, des membres de l'association, des bénévoles, des usagers ou de leur proches, des salariés, des partenaires, des autorités publiques, etc.

Un diagnostic partagé

Comme toute démarche d'audit, il est rare qu'elle soit révélatrice de difficultés ou de constats totalement ignorés jusqu'alors. De fait, l'apport de la démarche réside essentiellement dans son caractère relativement exhaustif et systématique, et dans la production d'un document de synthèse partagé par l'ensemble des acteurs concernés.

Le calendrier

S'agissant d'une photographie à un instant T de la situation, il est nécessaire, pour éviter que le cliché ne soit flou, de se « hâter lentement ». L'expérimentation a montré qu'une durée de quatre mois était pertinente pour mener à bien l'ensemble de la démarche.

L'adoption du plan d'action stratégique

Si le « groupe projet » réfléchit aux pistes d'évolution, il n'a pas la compétence pour adopter les orientations qui engageront de manière substantielle l'avenir de l'association.
A minima, le Conseil d'administration, voire de préférence l'Assemblée générale, devra délibérer sur le projet stratégique présenté.



Conclusion

Dans un contexte particulièrement inquiétant à la fois sur les politiques publiques sanitaires et sociales et sur la place du secteur privé non lucratif et plus particulièrement des associations, il est impératif de s'interroger sur son devenir sans attendre d'être en difficulté ou de devoir faire face aux injonctions des autorités publiques.

Plus encore, avec la généralisation des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM), le développement des appels à projet, la réflexion stratégique et prospective, en amont de la négociation avec la puissance publique, devient incontournable.

Enfin, au-delà de la dimension « micro » de l'analyse, ce travail doit également permettre de s'interroger et de valoriser la « plus-value » du secteur privé non lucratif dans le secteur sanitaire et social. C'est plus que jamais nécessaire dans un moment où le « libre marché » et la mise en concurrence deviennent les dogmes de références.

« Les prévisions sont difficiles, surtout si elles concernent l'avenir » dit le proverbe. Mais « Gouverner, c'est prévoir ». En cela, la réflexion stratégique a vocation à intégrer les outils qui permettront de réinventer le « Gouvernement » des associations sanitaires et sociales !





LE SCHÉMA D'ENSEMBLE DU DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE

IDENTITE
VALEURS
PROJET

« MARCHÉ »
OFFRE / BESOINS

ENVIRONNEMENT
POLITIQUE ET
INSTITUTIONNEL

RESSOURCES
INTERNES

IDENTIFICATION DES
ATOUTS ET HANDICAPS

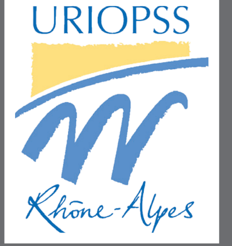
ELABORATION ET
CHOIX
DE LA STRATÉGIE

Guide diagnostic n°2 :
L’autodiagnostic stratégique

Ce deuxième Guide est édité dans le cadre du contrat sectoriel piloté par la Chambre Régionale de l’Économie Sociale et Solidaire et bénéficie du soutien financier de l’État et de la Région Rhône-Alpes.

Consacré à l’autodiagnostic stratégique, il est le résultat de deux années d’une expérimentation conduite avec des représentants d’associations « pilotes ».

Le Guide n°2 propose une méthode et des outils qui permettront aux acteurs associatifs de réaliser un diagnostic rapide/court de l’association ainsi que des établissements et services gérés, et d’envisager les évolutions possibles et souhaitables pour l’avenir.



Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux Rhône-Alpes

Créée en 1948, l’URIOPSS Rhône-Alpes représente aujourd’hui plus de 500 organismes privés non lucratifs (principalement associatifs) gestionnaires de plus de 1 000 établissements et services. L’Uriopss est membre de l’Uniopss, Union nationale reconnue d’utilité publique qui regroupe 110 adhérents nationaux et fédérations, et les 23 Uriopss régionales.

Finalités et missions :

1) Garantir la prise en compte de l’intérêt des personnes, dont les plus vulnérables, dans la construction des politiques publiques par une initiative privée non lucrative renforcée

2) Renforcer la représentation et la promotion des acteurs privés non lucratifs adhérents en valorisant leurs deux dimensions indissociables :

- La dimension politique au sein de la société (une autre forme d’expression de la société civile)
- La dimension économique au sein de l’économie sociale et solidaire (une autre forme d’entreprendre)

Uriopss Rhône-Alpes
259, rue de Créqui – 69422 Lyon cedex 03 – tél 04.72.84.78.10 – fax 04.72.84.78.19
e-mail secretariat@uriopss-ra.asso.fr – site internet : www.uriopss-ra.asso.fr

Conception : graphine - http://graph.ine.free.fr I Impression : cprint-communication.com - 06 50 19 17 26
I Crédits : © Uriopss - LVDESIGN - Fotolia.com I

Guide pratique de la Coopération
Action conduite dans le cadre du contrat sectoriel Etat – Région Rhône Alpes – CRESS Rhône Alpes
Edité en 5 000 exemplaires / Septembre 2009

